



DER AUTOR

Martin Wehrle ist Deutschlands bekanntester Karriere- und Lebenscoach. Seine Bücher finden rund um den Globus begeisterte Leser:innen. Mit »Ich arbeite in einem Irrenhaus« und dem Folgebild »Ich arbeite immer noch in einem Irrenhaus« landete er gefeierte Bestseller, zuletzt erschien der Spiegel-Bestseller »Den Netten beißen die Hunde«. An seiner Hamburger Karriereberater-Akademie bildet er Karrierecoaches aus.

DER SPRECHER

Helge Heynold, geboren 1949, studierte Schauspiel an der Staatlichen Hochschule Hannover und ist als Theaterschauspieler und Regisseur tätig. Bekannt ist er vor allem als Hörbuchsprecher für Sachbücher sowie als Sprecher, Redakteur und Produzent beim Hessischen Rundfunk.

Alle Ratschläge in diesem Hörbuch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Auftraggeber für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Copyright © 2023: Martin Wehrle

Copyright © 2023 der Originalausgabe: Mosaik Verlag, München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH, Neumarkter Str. 28, 81673 München

Copyright Audiofassung © + © 2023 Der Audio Verlag GmbH, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Verleih, keine unerlaubte Vervielfältigung, Vermietung, Aufführung, Sendung.

WEITERE HÖRBÜCHER DER DAV-EDITION »BESSER LEBEN.«



Scott Allan

Do the Hard Things First. Endlich anfangen und dranbleiben – So erledigst du jeden Tag schwierige To-dos
Ungekürzte Lesung mit Thomas Dehler



Katherine Schafner

Perfektionismus: (fast) eine Liebeserklärung
Ungekürzte Lesung mit Felicity Grist

INHALT UND BONUSMATERIAL

Track Bonus

Teil 1: Der Koffer-Diebstahl – Was Sie heimlich Respekt kostet

1 Ich kämpfe für mich, statt zu schlucken	1	
Der Angriff, den Sie nicht bemerken	2	2
Die Newsletter-Falle	5	
Gangster im Hinterzimmer	7	4
Der Anti-Manipulations-Test: Können Sie Grenzen setzen?	10	6
2 Ich verstehe das Spiel, statt reinzufallen	12	
Die heimliche Attacke	13	
Die Schule der Manipulation	14	
Die gefährliche Fernsteuerung	16	
Feuer frei zur Gegen-Manipulation	18	
3 Ich rede Klartext, statt zu drucksen	20	
Showdown im Zug	23	
Das Einfallstor für Manipulation	24	
Warum fallen wir rein?	27	
Der Professoren-Trick	29	8
Die Macht des eigenen Willens	31	9
Das verrät Ihre Unsicherheit	34	

Teil 2: Die Gesprächs-Falle – Wie Sie Manipulation abwehren

4 Psycho-Tricks: Ich entlarve Manipulation	37	
Die Fuß-in-der-Tür-Technik	39	
Der Trotz-Effekt	41	
Die Tür-ins-Gesicht-Technik	43	
Der Framing-Effekt	45	
Die Mitläufer-Falle	47	
Der Begründungs-Effekt	49	
5 Schwarze Rhetorik: Ich bremsen Unfaire	51	
Mein Spezial-Satz	53	10
Das verzerrte Argument	54	10
Der unterstellte Widerspruch	56	11
Die Feldherren-Taktik	58	12
Der fiese Nebenkriegs-Schauplatz	61	12
Die Lawinen-Methode	63	13
Die Einzelfall-Finte	66	13
6 Schlagfertigkeit: Ich beherrsche Konter	68	
Tierforscherin im Einsatz	70	14
Der nackte Angreifer	73	14
Das Attentat	74	14
Die positive Übersetzung	76	15
Verwirren Sie den Angreifer!	78	16
Die Kurz-Strafe	80	
Die überraschende Zustimmung	81	
Die Kobra-Methode	83	
Humor ist Trumpf	85	17
Der Frage-Trick	88	18

Teil 3: Routinen für Respekt – Wie Sie bekommen, was Ihnen zusteht

7 Übergriffiges Verhalten: Ich stoppe Respektlose	91	
Jemand respektiert Ihr Nein nicht	93	21
Jemand quatscht Ihnen in Ihr Leben rein	95	22
Jemand blockiert Ihre Beförderung	98	23
Jemand klaut Ihre Idee	101	24
Jemand manipuliert Sie mit Gaslighting	104	25
8 Nie mehr angreifbar: Ich denke mich frei	108	
Die Mär vom Mangel	109	
Warum Sie nicht immer Gründe brauchen	112	
Raus aus der Schuld-Falle!	114	
Warum Helfen so gefährlich ist	116	
Gewinnen Sie Ihr Tennis-Match!	117	
Das Recht auf Irrtum	120	
9 Faire Rhetorik: Ich gewinne mit Argumenten	122	
So gelingen Ihnen faire Gespräche	125	26
Tragen Sie die Schuhe des anderen	128	
Wie Farbe Ihren Argumenten hilft	131	30
Wie Sie perfekt mit Einwänden umgehen	133	
Diese Argumentation klappt immer	135	32
Warum Theater nur schadet	138	
Setzen Sie aufs Pferd der Wahrheit	140	

Teil 1: Der Koffer-Diebstahl – Was Sie heimlich Respekt kostet

Kapitel 1: Ich kämpfe für mich, statt zu schlucken

Der Angriff, den Sie nicht bemerken

In diesem Hörbuch wird es immer wieder Tests geben, Übungen und Raum für eigene Gedanken. Halten Sie gerne Zettel und Stift bereit und drücken Sie gegebenenfalls auf Pause. Zudem finden Sie das Material auch noch einmal als Download-PDF zum Nachlesen in der App oder unter: www.dav-go.de/wennjederdichmag.

Wie Sie mit verdeckten Angriffen umgehen, können Sie in dieser Übung herausfinden. Angenommen, Sie wären der Ingenieur Jan Müller gewesen – wie hätten Sie reagiert? Ich mache Ihnen fünf Vorschläge, bitte nehmen Sie sich einen Zettel und einen Stift und geben Sie jeweils auf einer Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 10 (stimmt absolut) an, wie sehr Sie dieser Aussage zustimmen – danach folgt eine kleine Auswertung:

1. Ich hätte mich darüber geärgert, dass mein Chef mich nicht ernst nimmt und mich in einem solchen Ton abbüsst. Aber mir wäre sofort klar gewesen: Wenn ich jetzt auf der Sache rumreite, mache ich alles nur noch schlimmer. Also hätte ich gedacht: Ich habe meine Pflicht erfüllt und ihm Bescheid gegeben. Er wird sehen, was er davon hat!
2. Ich wäre ganz sachlich geblieben und hätte mich gefragt, was ich falsch gemacht habe. Ist es mir vielleicht nicht gelungen, ihm zu verdeutlichen, wie ernst das Problem ist? Welche Worte müsste ich wählen, welche Fakten vorbringen, um ihn besser zu erreichen?
3. Ich hätte ein gewisses Verständnis für seine Reaktion gehabt. Denn als Chef wird er pausenlos mit Problemen behelligt. Vielleicht habe ich ihn ja wirklich im falschen Moment genervt. Da ist es doch nur menschlich, dass ihm mal der Kragen platzt.
4. Ich hätte ihm eine Antwort im selben Ton gegeben, zum Beispiel: „Auf solche schlaun Sprüche kann ich locker verzichten! Und wenn die Lösung so einfach ist, dann spucken Sie doch gern mal eine aus!“
5. Ich hätte ihn darauf hingewiesen, dass sein Ton unangemessen ist und welche Tonlage ich von ihm erwarte. Und ich hätte ihn aufgefordert, konkrete Lösungen vorzuschlagen.

Und hier meine Analyse:

Reaktion 1: Ich habe meine Pflicht getan und diskutiere nicht weiter!

Hilfreich: Sie grenzen sich ab von Ihrem Chef. Statt das Problem bei sich zu sehen, haben Sie erkannt: Es ist Ihr Job, die Information weiterzureichen, und sein Job, darauf zu reagieren. Eine vorbildliche Aufgabentrennung, wie Sie der Psychologe Alfred Adler von reifen Menschen fordert.

Gefährlich: Sie laufen vor dem Konflikt davon, eine archaische Fluchtreaktion. Statt sich den unwürdigen Ton zu verbiten, nehmen Sie ihn hin. Statt für Ihren Standpunkt zu kämpfen, geben Sie nach. Dass Sie nicht widersprechen, kann von Ihrem Chef als heimliche Zustimmung gedeutet werden: „Dieser Ton ist wohl in Ordnung. Und das Problem ist offenbar tatsächlich nur ein Problemchen.“

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, sollten Sie sich fragen: Bin ich bereit, für meine Anliegen zu kämpfen? Bin ich bereit, meinen Respekt und meine Standpunkte in Gesprächen zu verteidigen? Oder kann es sein, dass ich mir Respektlosigkeiten gefallen lasse und sie gerade deshalb anziehe?

Reaktion 2: Ich bleibe ganz sachlich und erkläre das Problem noch besser.

Hilfreich: Sie gehen konstruktiv mit der Situation um und ändern das Einzige, was Sie ändern können: Ihr eigenes Verhalten. Es gelingt Ihnen, Ihre Emotionen zu kontrollieren und Ihren Verstand am Steuerrad zu belassen.

Gefährlich: Sie rationalisieren die Aussage Ihres Chefs. Sie gehen von einem reinen Sachproblem aus: dass er Ihre Ausführung nicht versteht. Aber Sie übergehen oder übersehen, dass er Sie respektlos behandelt. Was, wenn beides

zusammenhängt? Was, wenn sich seine Reaktion nur scheinbar auf die Sache, aber in Wirklichkeit auf Sie als Person bezieht? Dann hilft Ihnen die beste Erklärung nicht weiter.

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, sollten Sie sich fragen: Kann es sein, dass ich persönliche Angriffe und Abwertungen manchmal verdränge? Kann es sein, dass ich den Sachaspekt zu wichtig nehme und den Beziehungsaspekt vernachlässige? Und inwiefern wäre es hilfreich für mich, klare emotionale Grenzen in einer Beziehung zu setzen?

Reaktion 3: Ich bin verständnisvoll und nehme seine Reaktion nicht persönlich.

Hilfreich: Sie zeigen Empathie und versetzen sich in Ihren Chef, statt nur durch Ihre eigene Brille zu schauen. Offenbar verfügen Sie über eine hohe soziale Kompetenz. Zudem räumen Sie Ihrem Chef das Recht auf seine Gefühle ein, statt von ihm maschinelles Funktionieren zu erwarten.

Gefährlich: Gerade nette Menschen haben oft so viel Verständnis für die Gefühle der anderen, dass sie ihre eigenen Gefühle dabei vernachlässigen. Zwar stimmt es, dass Ihr Chef auch mal genervt sein darf – aber Sie dürfen das auch. Was empfinden Sie eigentlich, wenn er so harsch mit Ihnen spricht? Viele nette Menschen nehmen ihre eigenen Gefühle nicht ernst genug und drängen sie beiseite.

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, sollten Sie sich fragen: Bin ich als verständnisvoller Mensch auch gegenüber mir selbst verständnisvoll? Räume ich mir das Recht ein, gekränkt oder wütend zu sein? Und habe ich den Mut, dieses Gefühl zu äußern, auch auf die Gefahr hin, dass es dem anderen nicht gefällt?

Reaktion 4: Ich schlage im selben Ton zurück.

Hilfreich: Sie lassen sich nicht einschüchtern und zeigen klare Kante. Ihr Chef spürt, dass er mit Ihnen nicht alles machen kann.

Gefährlich: Ihr Konter ist eine archaische Angriffs-Reaktion ohne Besonnenheit. Damit können Sie einen Kreislauf der Eskalation anschieben. Gut möglich, dass Ihr Chef im rhetorischen Schlammcatchen geübter ist als Sie. Hat er Sie genau deshalb provoziert? Treibt Sie Ihre Reaktion in seine Falle? Und sagen Sie womöglich Dinge, die Ihr eigenes Anliegen torpedieren und die Sie später bereuen? Es ist unklug, auf Respektlosigkeiten respektlos zu antworten, sonst machen Sie sich zum Sklaven des Provokateurs.

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, sollten Sie sich fragen: Will ich wirklich, dass mein Gesprächspartner das Niveau vorgibt? Will ich in die unterste Schublade greifen, nur weil er es auch tut? Oder wäre es klüger, umso rationaler zu bleiben, je irrationaler sich mein Gegenüber verhält?

Reaktion 5: Ich weise den Ton zurück und fordere meinen Chef zu Lösungsvorschlägen auf.

Hilfreich: Sie reagieren auf zwei Ebenen. Zum einen verbitten Sie sich den respektlosen Umgang. Damit weiß Ihr Chef, dass Sie sich diesen Ton nicht gefallen lassen. Und zum anderen lenken Sie das Gespräch auf die Sache zurück und laden Ihren Chef zu einem konstruktiven Dialog ein. Damit steigt die Chance, dass der Ton respektvoller wird und dieses Gespräch eine Lösung hervorbringt.

Gefährlich: Dieses Vorgehen ist nicht für Sie, sondern höchstens für Ihren Chef gefährlich: Sie bauen ihm eine Brücke, die zurückführt in einen sachlichen Ton und einen konstruktiven Dialog. Wenn er diese Brücke nicht betritt, ist klar: Er sabotiert den Erfolg des Gespräches.

Auswertung: Wenn Ihr Wert über 5 liegt, bringen Sie gute Voraussetzungen mit, um Ihren Respekt in Gesprächen zu verteidigen und konstruktive Sachlösungen zu erreichen.

Teil 1: Der Koffer-Diebstahl – Was Sie heimlich Respekt kostet

Kapitel 1: Ich kämpfe für mich, statt zu schlucken

Gangster im Hinterzimmer

Drei Beispiele aus dem Alltag geben Ihnen die Gelegenheit, Ihren Blick für dieses Hinterzimmer zu schärfen. Bitte geben Sie jeweils eine Einschätzung ab, wie Sie diese Äußerungen einordnen und zu welchen Antworten Sie tendieren.

Fall 1: Die untätige Kollegin

Sie werden mit einer Kollegin für ein arbeitsintensives Projekt eingeteilt. Doch während Sie Ihre Arbeit zuverlässig machen, zieht die Kollegin nicht mit. Von Ihnen angesprochen, sagt sie: „Das tut mir so richtig leid, ich würde dich gern besser unterstützen. Aber im Moment macht ein Kunde irrsinnigen Druck, er lässt nicht mit sich reden, die Sache wird mich noch mindestens bis Ende der Woche beschäftigen. Bist du so lieb, die nächsten Tage noch ein paar Dinge für mich mitzumachen?“

Nun kommen drei Fragen. Nehmen Sie sich einen Zettel und einen Stift und schreiben Sie die Antworten kurz auf.

1. Was empfinden Sie?
2. Was sagt die Kollegin zwischen den Zeilen?
3. Zu welcher Antwort tendieren Sie?

Fall 2: Die politische Schmutz-Ecke

In einem politischen Gespräch, sagen wir über Corona, ist Ihr Gegenüber völlig anderer Meinung als Sie. Und nun sagt er zu Ihnen, je nachdem, welchen Standpunkt Sie vertreten haben: „Aber diese Argumentation ist doch Wasser auf die Mühlen der rechtsradikalen Querdenker.“ Oder: „Merkst du überhaupt, dass du wie eine von der Pharmalobby gekaufte Regierungsmarionette klingst?!“

Schreiben Sie die Antworten für die kommenden drei Fragen kurz auf und drücken Sie gegebenenfalls Pause:

1. Was empfinden Sie?
2. Was sagt der andere zwischen den Zeilen?
3. Zu welcher Antwort tendieren Sie?

Fall 3: Die „harmlose“ Kränkung

Ein naher Mensch übt Kritik an Ihnen und vergleicht Sie mit einem anderen: „Lydia kann das doch auch – warum kannst ausgerechnet du es nicht?“ Nun machen Sie den anderen darauf aufmerksam, dass dieser Vergleich Sie gekränkt hat, worauf er zu Ihnen sagt: „Das war doch völlig harmlos. Nimm nicht alles so persönlich!“

Nehmen Sie Zettel und Stift zur Hand und schreiben Sie die Antworten für die kommenden drei Fragen kurz auf:

1. Was empfinden Sie?
2. Was sagt der andere zwischen den Zeilen?
3. Zu welcher Antwort tendieren Sie?

Und jetzt lassen Sie uns mal gemeinsam ins Hinterzimmer der Kommunikation schauen. Was ist in diesen drei Situationen passiert? Ich gebe Ihnen jeweils eine kurze Einschätzung.

Auswertung Fall 1

Die Kollegin tut so, als wäre es unmöglich, Ihnen zu helfen. Aber angeblich liegt es nicht an ihr, sondern an dem anspruchsvollen Kunden. Sie versteckt sich hinter ihm. Zugleich spielt sie ihre übertrieben herzliche Tonlage als Trumpf aus („Tut mir so richtig leid ...“, „Bist du so lieb ...“). Damit möchte sie eine „kognitive Dissonanz“ bei Ihnen erzeugen, also so freundlich sein, dass Ihnen kein „Nein“ mehr über die Lippen kommt. Und schließlich bagatellisiert sie die Arbeitslasten auch noch: Wahrscheinlich sind es mehr als „ein paar Dinge“, die Sie für die Kollegin mitmachen sollen, wahrscheinlich auch für mehr als „ein paar Tage“.

Die Gefahr: Vielleicht verspüren Sie den Impuls, die Kollegin „nicht hängen zu lassen“, zumal sie so freundlich fragt. Aber ich frage zurück: Wer lässt hier eigentlich wen hängen? Genau das müssten Sie in Ihrer Antwort deutlich machen.

Eine gute Antwort: „Auch ich habe viel Arbeit auf dem Tisch. Können wir uns darauf einigen, dass jeder von uns dennoch seinen Anteil am Projekt erledigt.“

Auswertung Fall 2

In der Corona-Debatte nimmt Ihr Gesprächspartner Sie in Sippenhaft. Auf einmal geht es nicht um die Qualität Ihrer Argumente, sondern um Ihren Charakter: Auf Ihnen lastet der Verdacht, ein rechtsradikaler Querdenker oder im Geiste ein gekaufter Regierungslobbyist zu sein.

Ihr Gegenüber stellt sich selbst auf die Seite der moralischen Integrität, während er Sie ins Schattenreich des Unseriösen rückt. Damit wird jedes Argument, das Sie vorbringen, direkt verunglimpft und als manipulativ und fragwürdig hingestellt. Denn schon Aristoteles wusste, dass die Glaubwürdigkeit eines Redners nicht nur von seinen Argumenten abhängt, sondern vor allem von seiner Integrität. Er nannte das „Ethos“.

Die Gefahr: Sie beginnen, sich zu rechtfertigen: warum Sie eben kein Querdenker oder Regierungslobbyist sind. Damit geraten Sie in eine ungünstige Rechtfertigungs-Haltung. Wer sich verteidigt, hat oft etwas zu verbergen. Vor allem legen Sie das scharfe Schwert Ihrer Argumente aus der Hand, statt weiter damit zu fechten. Genau das hatte Ihr Gesprächspartner beabsichtigt. Deshalb darf Ihre Antwort ruhig einen kleinen Seitenhieb beinhalten, das hilft bei der Abgrenzung.

Eine gute Antwort: „Ich kenne mich mit Querdenkern und Regierungslobbyisten nicht so gut aus, vielleicht bist du da näher dran als ich. Mich interessiert nach wie vor, was du zu meiner Argumentation meinst. Darauf bist du noch nicht eingegangen.“

Auswertung Fall 3

Ein naher Mensch hat Sie durch einen Vergleich herabgewürdigt. Schon die Tatsache, dass Sie verglichen werden, ist ein Angriff auf Ihre Individualität. Einmaliges ist unvergleichbar. Und nun bekommen Sie auch noch zu hören: „Das war doch völlig harmlos. Nimm nicht alles so persönlich!“ Dabei handelt es sich um Gaslighting, wie es Narzissten gern einsetzen (mehr dazu später):

Der andere maß sich an, Ihre Wahrnehmung („Der Angriff verletzt mich!“) für falsch zu erklären und seine für richtig („Der Angriff war harmlos“). Und die Behauptung, dass Sie „alles so persönlich“ nehmen, heißt übersetzt: „Nicht meine Äußerung ist das Problem – sondern nur deine übertriebene Empfindlichkeit.“ Eine solche Manipulation sollten Sie aufdecken und ihr Ihre eigene Wahrnehmung entgegenstellen.

Die Gefahr: Sie suchen den Fehler bei sich selbst: Stimmt es, dass Sie zu empfindlich sind? Reagieren Sie gerade über? Kann es sein, dass die Äußerung eigentlich harmlos war? Je häufiger Ihnen ein naher Mensch diesen Eindruck vermittelt, desto mehr werden Sie an Ihrer eigenen Wahrnehmung zweifeln – und nach und nach in seine Abhängigkeit geraten.

Eine gute Antwort: „Du reibst mir unter die Nase, dass ich im Vergleich zu einem anderen eine Null bin. Und weil ich dir dafür keinen Applaus spende, bin ich auch noch eine Mimose. Ist es das, was du mir sagen willst?“

Teil 1: Der Koffer-Diebstahl: Was Sie heimlich Respekt kostet

Kapitel 1: Ich kämpfe für mich, statt zu schlucken

Der Anti-Manipulations-Test: Können Sie Grenzen setzen?

Wie leicht fällt es Ihnen, Grenzen zu setzen, etwa in einem Gespräch, und Ihren Respekt zu verteidigen? Sind Sie gut darin, Ihre eigenen Bedürfnisse zu vertreten? Oder tun Sie sich damit eher schwer? Bitte notieren Sie sich zu den folgenden 25 Aussagen jeweils Ja oder Nein – danach folgt eine Auswertung:

1.	Ich hasse es, Konflikte offen auszutragen.	Ja	Nein
2.	Ich neige dazu, meine Kritik in Watte zu verpacken.	Ja	Nein
3.	Ich deute oft nur an, was mir wichtig ist, statt es direkt zu sagen.	Ja	Nein
4.	Ich sage häufig „Eigentlich will ich“, wenn „Ich will“ gemeint ist.	Ja	Nein
5.	Ich sage öfter Ja, obwohl ich Nein meine.	Ja	Nein
6.	Ich möchte keinesfalls als egoistisch gelten.	Ja	Nein
7.	Es ist mir sehr wichtig, nichts Falsches zu sagen.	Ja	Nein
8.	Wenn ich verletzt werde, mache ich das meist mit mir selber aus.	Ja	Nein
9.	Ich fühle mich verantwortlich dafür, dass andere sich in meiner Nähe wohlfühlen.	Ja	Nein
10.	Ich lasse mich leicht von anderen überreden.	Ja	Nein
11.	Ich ertrage es kaum, wenn jemand wütend auf mich ist.	Ja	Nein
12.	Wenn mich jemand kränkt, suche ich den Fehler oft bei mir.	Ja	Nein
13.	Mein Tag ist verdorben, wenn mich jemand kritisiert.	Ja	Nein
14.	Manchmal rede ich anderen Menschen nach dem Mund.	Ja	Nein
15.	Es fällt mir schwer, Forderungen zu stellen.	Ja	Nein
16.	Ich entschuldige mich oft ohne wirklichen Grund.	Ja	Nein
17.	Ich ertappe mich dabei, dass ich mich eher zu oft bedanke.	Ja	Nein
18.	Ich überlege mir vor jedem Wort, ob es jemanden verletzen könnte.	Ja	Nein
19.	Ich verzichte öfter auf Nachfragen, wenn ich etwas nicht verstanden habe, um nicht blöd zu wirken.	Ja	Nein
20.	Es fällt mir schwer, für meine eigenen Rechte einzutreten.	Ja	Nein
21.	Oft relativiere ich eigene Wortbeiträge nach dem Motto: „Vielleicht ist es eine blöde Idee, aber ...“	Ja	Nein
22.	Es ist mir wichtig, dass andere mich sympathisch finden.	Ja	Nein
23.	Mir fällt in Gesprächen nichts mehr ein, wenn ich unter Druck stehe.	Ja	Nein
24.	Ich halte mich für wenig schlagfertig.	Ja	Nein
25.	Ich gehe Streit so lange wie möglich aus dem Weg.	Ja	Nein

Bitte zählen Sie zusammen, wie oft Sie „Ja“ notiert haben.

Und das ist meine Auswertung:

Wenn sie 1-7 mal „ja“ notiert haben, dann fällt es Ihnen offenbar leicht, sich in Gesprächen zu behaupten und Ihre eigenen Grenzen zu verteidigen. In der Regel halten Sie die Gefühle anderer aus, nehmen Ihre eigenen Gefühle wichtig und tragen Konflikte aus.

Wenn sie 8-12 mal „ja“ notiert haben, dann gibt es anscheinend Situationen, in denen Sie selbstbewusst den Mund aufmachen und Ihre Grenzen wahren. Aber in anderen Situationen halten Sie sich zurück, weil Sie Ihre eigenen Bedürfnisse nicht wichtig genug nehmen. Überprüfen Sie, wie sich Ihre Konfliktfähigkeit auf alle Bereiche Ihres Lebens übertragen und zu Ihrem Vorteil einsetzen lässt.

Wenn sie 13-19 mal „ja“ notiert haben, dann gelingt es Ihnen gelegentlich, sich abzugrenzen. Öfter aber lassen Sie Grenzverletzungen zu. Offenbar sind Sie ein netter Mensch mit viel Einfühlungsvermögen. Das ist eine wunderbare Eigenschaft, nur stellt sich die Frage: Zahlen Sie dafür einen zu hohen Preis? Kann es sein, dass Sie Ihre Meinung zu oft runterschlucken, sich Ihren Widerspruch verkneifen und sich Respektlosigkeiten gefallen lassen? Überprüfen Sie, inwieweit es Sie befreien könnte, offener über Ihre Bedürfnisse zu reden und andere in ihre Grenzen zu verweisen.

Wenn sie 20-25 mal „ja“ notiert haben, dann tun Sie alles, um Konflikte zu vermeiden. Dieses Harmoniestreben ist ehrenwert in einer Welt voller Konflikte. Jedoch bleiben Ihre eigenen Bedürfnisse dabei auf der Strecke. Und weil Sie Ihre Grenzen so schlecht verteidigen, ziehen Sie Grenzverletzer an. Ihr Versuch, Harmonie herzustellen, bewirkt oft das Gegenteil: Sie werden respektlos angegriffen. Machen Sie sich bewusst, dass es Ihrer Harmonie dient, Konflikte früh auszutragen. Denn eine Grenze, die Sie in der Kommunikation klar setzen, verhindert oft weitere Angriffe. Und das ist ganz in Ihrem Sinne.

Teil 1: Der Koffer-Diebstahl: Was Sie heimlich Respekt kostet

Kapitel 3: Ich rede Klartext, statt zu drucksen

Der Professoren-Trick

Wie definieren Sie sich selbst? Können Sie von sich Sätze sagen wie:

- „Ich bin ein schlagfertiger Mensch.“
- „Ich bin ein guter Nein-Sager.“
- „Ich bin ein ausgezeichneter Abgrenzer.“
- „Ich bin ein engagierter Anwalt meiner eigenen Interessen.“
- „Ich bin eine durchsetzungsstarke Persönlichkeit.“
- „Ich bin ein selbstbewusster Typ.“

Oder kam beim Test heraus, dass Sie sich negativer sehen? Falls ja, hilft es Ihnen, sich auf den anderen Pol in Ihnen selbst zu besinnen.

Folgende Übung unterstützt Sie dabei. Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand.

- Nennen Sie Eigenschaften, die Sie gern in größerem Umfang hätten (in meinem Eingangsbeispiel: mehr Wissen)?
- Welcher Mensch oder welcher Berufsstand bringt genau diese Eigenschaften mit (in meinem Beispiel: ein Professor)?
- In welchen Situationen, die in Ihrem Leben wiederkehren, hätten Sie gern die Eigenschaften des genannten Menschen oder Berufsstandes?

Situation 1:

Rolle: Ich stelle mir vor, ich bin...

Situation 2:

Rolle: Ich stelle mir vor, ich bin...

Situation 3:

Rolle: Ich stelle mir vor, ich bin...

Probieren Sie es aus, sobald die Situation sich wieder einstellt: Schlüpfen Sie in die Rolle desjenigen, der die Lage locker bewältigt. Und ich verspreche Ihnen, dass Ihre neue Selbstdefinition Wunder wirkt.

Teil 1: Der Koffer-Diebstahl: Was Sie heimlich Respekt kostet

Kapitel 3: Ich rede Klartext, statt zu drucksen

Die Macht des eigenen Willens

Das Wörtchen „noch“ ist ein wunderbarer Entwicklungshelfer. Testen Sie es: Führen Sie die folgenden Sätze zu Ende und achten Sie darauf, ob ein einschränkender Glaubenssatz ans Licht kommt. Falls ja, bilden Sie bitte einen Noch-Satz daraus – und leiten Sie einen Auftrag daraus ab. Nehmen Sie Zettel und Stift zu Hand:

Beispiel-Satz: Ich will es allen Menschen recht machen, denn ich sage Dinge, die sie gerne hören wollen.

- Satz 1: Ich gebe zu schnell nach, denn (...)
- Satz 2: Ich zeige anderen ihre Grenzen nicht schnell genug, wenn sie (...)
- Satz 3: Wenn mich jemand kritisiert, fühle ich mich zu sehr (...)

Und nun verwenden Sie ein vorangestelltes „Noch“ – und leiten Sie einen persönlichen Auftrag für sich daraus ab: Was wollen Sie künftig anders machen?

Beispiel-Satz: Noch will ich es allen Menschen recht machen, denn ich sage Dinge, die sie gerne hören wollen.

Auftrag an mich selbst: Künftig frage ich mich nicht, was die anderen hören wollen, sondern was ich wirklich empfinde und denke. Und genau das sage ich. Denn ich habe ein Recht auf meine Gefühle und auf meine Meinung.

Und jetzt Sie:

- Satz 1: Noch gebe ich zu schnell nach, wenn (...)
Auftrag an mich selbst:
- Satz 2: Noch zeige ich anderen ihre Grenzen nicht schnell genug, wenn sie (...)
Auftrag an mich selbst:
- Satz 3: Wenn mich jemand kritisiert, fühle ich mich noch zu sehr (...)
Auftrag an mich selbst:

Nutzen Sie diese Methode für alle Gedanken, die Ihren geistigen Spielraum beschränken. Ich verspreche Ihnen, dass sich viele neue Handlungsfenster öffnen werden.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 5: Schwarze Rhetorik - Ich bremsen Unfair

Mein Spezial-Satz

Mein Spezial-Satz

Welcher Satz passt immer, wenn Sie persönlich angegriffen werden?

Womit verschaffen Sie sich Luft und setzen den Angreifer unter Druck?

Sagen Sie: „Bitte kehren Sie auf unser Niveau zurück!“

Dieser Satz ist doppelt wirksam. Zum einen definieren Sie das Niveau, und zum anderen treten Sie als Sprecher einer Gruppe auf. Das weckt in Ihrem Gesprächspartner die Urangst, sich von seiner Horde auszuschließen. Oft wird er seinen Ton zügeln und in der Sache einen Schritt auf Sie zukommen – eben um zu beweisen, dass er doch Niveau hat.

Churchills Konter

Ein bekannter Dramatiker stand mit Winston Churchill, dem englischen Premier, auf Kriegsfuß, lud ihn aber dennoch zu einer Theaterpremiere ein: „Bringen Sie einen Freund mit, wenn Sie einen haben.“

Churchill antwortete, er sei verhindert. „Ich komme gern zu einer zweiten Vorstellung – falls es noch eine gibt.“

Vorteil: Der Konter erfolgt mit der gleichen Waffe wie der Angriff, nämlich beißender Ironie, und egalisiert die Attacke.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 5: Schwarze Rhetorik - Ich bremsen Unfair

Das verzerrte Argument

Mein Spezial-Satz

Was tun Sie, wenn Ihr Gesprächspartner nicht damit aufhört, Ihren Standpunkt zu verzerren? Dann hilft folgender Satz:

„Wenn Sie mit einem Menschen diskutieren wollen, der diese Standpunkte vertritt, benötigen Sie einen anderen als mich – meine Überzeugungen sind das nicht, ganz egal, wie oft Sie das behaupten.“

Dieser Satz setzt eine klare Grenze. Er macht deutlich, dass Ihr Gesprächspartner sich lächerlich macht: Er widerspricht Standpunkten, die niemand geäußert hat. Dieser Lächerlichkeit kann er sich nur entziehen, indem er seine Taktik aufgibt.

Die Empirik-Frage

Mann: Wir wissen doch, dass alle Frauen mit Kopftüchern unterdrückt werden!

Frau: Spannend! Wie viele Frauen mit Kopftuch haben Sie befragt? Erzählen Sie mir mehr davon.

Vorteil: Die einfache Frage, ob eine These auf Erfahrung beruht, enthüllt Vorurteile viel besser als ein direkter Vorwurf.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 5: Schwarze Rhetorik - Ich bremsen Unfair

Der unterstellte Widerspruch

Mein Spezial-Satz

Welcher Satz funktioniert immer, wenn Ihnen jemand aus einem vergangenen Fehler oder einer Meinung, die Sie früher vertraten, einen Strick drehen will?

„Worauf wollen wir uns in diesem Gespräch konzentrieren: auf eine Sache, die in der Vergangenheit liegt und nicht mehr zu ändern ist? Oder auf das, was wir noch beeinflussen und gestalten können, und zwar (...)?“

Damit lenken Sie den Blick Ihres Gesprächspartners von der Vergangenheit (also „Beschuldigung“ laut Aristoteles) in die Gegenwart und Zukunft (auf Werte und Entscheidungen). So steigt die Chance, dass der andere sich konstruktiver in das Gespräch einbringt.

Shaws Konter

Der Dramatiker George Bernard Shaw, auffallend schlank, wurde in offener Runde angegriffen:

„Georgie, wenn man dich so ansieht, könnte man denken, die Welt müsse Hunger leiden.“

Shaw blickte seinen fülligen Gesprächspartner an und sagte: „Und wenn man dich so sieht, könnte man denken, du seist Schuld daran.“

Vorteil: Der durch Ironie getarnte persönliche Angriff wird auf derselben Ebene erwidert. Damit wirkt die Reaktion souverän und kann den Angreifer sprachlos machen.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 5: Schwarze Rhetorik - Ich bremsen Unfair

Die Feldherren-Taktik

Mein Spezial-Satz

Wie gelingt es Ihnen mit nur einem Satz, Ihrem Thema in der Diskussion die nötige Relevanz zu verschaffen, obwohl der andere diese zunächst abstreitet? Diese Formulierung hat sich bewährt: „Ich glaube, der von mir angesprochene Punkt hängt direkt mit Ihrem Thema zusammen - lassen Sie uns die Sache mal unter diesem Aspekt anschauen.“

Durch diese Brücke kann es zum Beispiel gelingen, dass der Kollege einräumt: Zwar ist das Licht, das bei ihm über Nacht im Büro brennt, nur ein winziger Tropfen im Meer des gesamten Energieverbrauchs - aber dieser Tropfen gehört zu diesem Meer, und deshalb ist es auch richtig und wichtig, darüber zu sprechen.

Autoritäts-Trick

„Ich rate Ihnen, diesem Vorschlag zu folgen. Alle aktuellen Studien, auch die von Professor Rutherford aus Harvard, gehen genau in diese Richtung. Damit werden wir sehr erfolgreich sein.“

Antwort: „Übernimmt Professor Rutherford denn auch die Verantwortung, wenn wir mit dem Beschluss baden gehen? Ich schlage vor, wir bilden uns eine eigene Meinung.“

Vorteil: Sie lassen sich nicht einschüchtern von vermeintlichen Experten, sondern bewahren Ihren kritischen Verstand und stützen sich auf eigene Autorität und Sachkenntnis.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 5: Schwarze Rhetorik - Ich bremsen Unfair

Der fiese Nebenkriegs-Schauplatz

Mein Spezial-Satz

Wie schaffen Sie es mit wenigen Worten, eine Diskussion zurück zum Kern zu lenken? Dieser Vergleich hat sich bewährt: „Wenn wir uns über den Urknall unterhalten, ist doch nicht entscheidend, wie laut er war, sondern ob es ihn gegeben hat - und wenn wir uns über (...) unterhalten, ist doch (...) nicht entscheidend, sondern es kommt auf (...) an.“

Dadurch senden Sie eine zweifache Botschaft. Zum einen weisen Sie indirekt darauf hin, dass Sie die Taktik des Gesprächspartners durchschaut haben. Zum anderen verwenden Sie ein einprägsames Bild und legen durch dieses Framing fest, was in diesem Gespräch wichtig ist und was nicht - das verschafft Ihnen zusätzlich einen Status-Vorteil.

Präsidenten-Konter

Ein Journalist wollte vom Bundespräsidenten wissen: „Herr Heinemann, lieben Sie denn nicht unseren Staat?“

Antwort: „Ach was, ich liebe keine Staaten, ich liebe meine Frau.“

Vorteil: Heinemann liefert ein anderes Framing des Begriffs „Liebe“, indem er ihn auf seine Ehe bezieht. Damit gewinnt er Sympathie und federt seine Verneinung elegant ab.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 5: Schwarze Rhetorik - Ich bremsen Unfair

Die Lawinen-Methode

Mein Spezial-Satz

Wie schaffen Sie es, die Lawinen-Methode mit wenigen Worten zurückzuweisen? Diese Formulierung hat sich bewährt: „Mal angenommen, Ihre Bedenken stellen sich als unberechtigt heraus – welche Vorteile könnte dieser Schritt (dieser Gedanke, diese Forderung) dann für uns haben?“

Diese hypothetische Frage ist ein raffinierter Schachzug, denn so kann Ihr Gesprächspartner seine Bedenken über Bord werfen und ohne Gesichtsverlust durch die andere Brille schauen. Wer sich darauf nicht einlässt, entlarvt sich selbst als Prinzipienreiter.

Kohl-Angriff

Ex-Kanzler Helmut Kohl zu einem Journalisten: „Von allen Ihren Kollegen stellen Sie in Deutschland die dümsten Fragen! (...)“

Antwort-Vorschlag: „Je intelligenter meine Gesprächspartner sind, desto mehr wissen sie meine Fragen zu schätzen.“

Vorteil: Eine souveräne Reaktion, die positive Begriffe verwendet und sich von der diffamierenden Antwort abgrenzt, ohne den Kanzler direkt anzugreifen.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 5: Schwarze Rhetorik - Ich bremsen Unfair

Die Einzelfall-Finte

Mein Spezial-Satz

Wie gelingt es Ihnen, die Einzelfall-Finte abzuwehren? Diese Formulierung hat sich bewährt: „Wenn das in jedem Fall zutrifft, würde das ja bedeuten ... (dass alle Mieter, die Katzen halten, ein Dutzend davon haben) – ich denke, wir sind uns einig, dass es in den meisten Fällen anders aussieht (...)“

Durch diesen Satz holen Sie die implizite Annahme an die Oberfläche. Und wenn Sie zum Beispiel das mit den zwölf Katzen aussprechen, wird auch ein schwarzer Rhetoriker nur schwer umhin können, diesen absurden Standpunkt zu räumen.

Gratulations-Konter

In einer Sitzung sagt jemand zum Redner: „Sie glauben doch selbst nicht, was Sie uns hier erzählen.“

Antwort-Vorschlag: „Glückwunsch! Bei den Olympischen Spielen der hilflosen Sprüche käme der unter die ersten drei.“

Vorteil: Der Gegenangriff richtet sich nicht direkt gegen den Angreifer, sondern gegen den Spruch.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 6: Schlagfertigkeit – Ich beherrsche Konter

Tierforscherin im Einsatz

Die Adenauer-Gegenfrage

Günter Gaus: „Der Vorwurf also, Kanzler der einsamen Entschlüsse zu sein, hat Sie nie (...) berührt? Sie haben das mit Gelassenheit getragen?“

Konrad Adenauer: „Ja (...), und darf Sie dann jetzt fragen: Sie schreiben ja Bücher. Sind Sie dabei nicht ein Mann der einsamen Entschlüsse?“

Vorteil: Die Gegenfrage lenkt ab und transportiert hier die Botschaft: In einigen Berufen muss man einsam entscheiden, ob als Kanzler oder als Autor.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 6: Schlagfertigkeit – Ich beherrsche Konter

Der nackte Angreifer

Antwort abgelehnt!

Die Sängerin Taylor Swift wurde im Interview gefragt: „Denken Sie nicht bald an Kinder?“

Antwort: „Ich glaube ernsthaft, dass Männer zu ihrem 30er nie so eine Frage gestellt bekommen. Deshalb werde ich diese Frage auch nicht beantworten.“

Vorteil: Wenn Sie erst die Tendenz einer Frage enthüllen und dann die Antwort verweigern, gerät der Fragesteller unter Rechtfertigungsdruck – und Ihre Privatsphäre bleibt geschützt.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 6: Schlagfertigkeit – Ich beherrsche Konter

Das Attentat

Der Gegen-Appell

Journalist: „Wie kommt es, dass Ihr Unternehmen ein so schlechtes Image hat?“

Unternehmenssprecherin: „Im Gegenteil, wir haben ein gutes Image. Gerade hat eine Kundenumfrage hohe Zufriedenheit nachgewiesen. Der Tenor der letzten Presseberichte ist durchweg positiv.“

Vorteil: Wenn Sie die implizite These einer Frage ablehnen, können Sie diese entkräften und für ein neues Framing sorgen. Würden Sie aber auf die These eingehen, stimmten Sie indirekt zu.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 6: Schlagfertigkeit – Ich beherrsche Konter

Die positive Übersetzung

Aber lässt sich denn jeder Vorwurf positiv interpretieren? Und ob! Ich mache Ihnen das mal an fünf Beispielen vor, danach können Sie es selbst trainieren:

Angriff: „Du verstehst mal wieder keinen Spaß!“

Positive Umdeutung: „Wenn damit gemeint ist, dass ich mich nicht beleidigen lasse, kann ich das sofort unterschreiben.“

Angriff: „Sie haben überhaupt nicht begriffen, wovon wir hier eigentlich reden!“

Positive Umdeutung: „Das ist richtig, was Sie sagen: Ich habe noch ein paar wichtige Fragen, die wir klären müssen.“

Angriff: „Immer musst du dich in alles einmischen.“

Positive Umdeutung: „Wenn das bedeutet, dass ich engagiert bin und mein Wissen gern teile, dann stimme ich dir sofort zu.“

Angriff: „Sag doch auch mal was! Du hockst die ganze Zeit schweigend am Tisch.“

Positive Umdeutung: „Das ist wahr: Ich höre aufmerksam zu und denke nach, ehe ich etwas sage.“

Angriff: „Ich kann Ihr Grinsen bald nicht mehr sehen.“

Positive Umdeutung: „Wenn Sie damit meinen, dass ich entspannter als Sie bin, kann das durchaus sein.“

Und jetzt sind Sie an der Reihe. Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand und notieren Sie eine positive Umdeutung. Meine Lösungsvorschläge finden Sie am Ende des Kapitels.

Übungsbeispiel 1

Angriff: „Sie arbeiten wie eine Schnecke!“

Positive Umdeutung:

Übungsbeispiel 2

Angriff: „Diesen Vorschlag können Sie doch nicht ernst meinen!“

Positive Umdeutung:

Übungsbeispiel 3

Angriff: „Das ist typisch für Sie, dass Sie mal wieder auf Gutmensch machen!“

Positive Umdeutung:

Übungsbeispiel 4

Angriff: „Der Einzige, der aus der Reihe tanzt, sind mal wieder Sie!“

Positive Umdeutung:

Übungsbeispiel 5

Angriff: „Warum haben Sie immer schlechte Laune?“

Positive Umdeutung:

Mit dieser Technik können Sie jeden Angreifer in die Verzweiflung treiben und kommen dabei sehr souverän rüber. Testen Sie es!

Lösungsvorschläge 1-5

1. „Völlig richtig, ich nehme mir die Zeit, gründlich und fehlerfrei zu arbeiten.“
2. „Wenn das bedeutet, dass mein Vorschlag originell und überraschend ist, kann ich dem zustimmen.“
3. „Wenn Sie damit sagen wollen, dass ich ein großes Herz habe und mich um Schwächere kümmere, bin ich ganz bei Ihnen.“
4. „Es freut mich, dass Sie registriert haben, wie außergewöhnlich mein Verhalten ist.“
5. „Das ist wahr, ich trete authentisch und ehrlich auf, statt mich hinter einem Lächeln zu verstecken.“

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 6: Schlagfertigkeit – Ich beherrsche Konter

Verwirren Sie den Angreifer!

Hier ein paar Sätze, mit denen Klienten von mir sehr erfolgreich waren:

- „Ein Philosoph hat mal gesagt: Ein Bach ist immer nur so tief wie seine flachste Stelle – daran kann man ihn erkennen.“
- „Es gibt drei Arten von Äußerungen. Und was du gerade gesagt hast, war die vierte davon.“
- „Mein Großvater sagte immer: Manche Leute essen, bis ihnen der Bauch platzt – aber sie vergessen, dass eine Rechnung kommt.“
- „Ein schwimmender Fisch hat natürlich keine Ahnung davon, was Wasser eigentlich ist.“
- „Ein kluger Mann hat mal gesagt: Nicht jeder, der sich im Hochgebirge bewegt, ist deshalb ein Adler.“

Welche verwirrenden Sätze wollen Sie künftig gegen Angreifer verwenden? Nehmen Sie Zettel und Stift zur Hand und schreiben Sie drei Aussagen auf, die zu Ihnen passen:

Verwirrender Konter 1:

Verwirrender Konter 2:

Verwirrender Konter 3:

Und nun machen Sie sich bewusst: Egal, was Ihnen ein anderer an den Kopf wirft, Sie haben jetzt eine schlagfertige Antwort auf Lager. Eine Antwort, mit der Sie den Angreifer auf dem falschen Fuß erwischen. Die Verwirrungstaktik wird Ihnen eine ungeahnte Schlagfertigkeit in Gesprächen verleihen.

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 6: Schlagfertigkeit – Ich beherrsche Konter

Humor ist Trumpf

Lassen Sie uns an einem Beispiel durchspielen, wie Sie mit diesen vier Formen des Humors erfolgreich kontern.

Ein Kollege, der immer besonders viel redet, hört Ihren kurzen Ausführungen bei einer Sitzung ungeduldig zu, ehe er in die Runde bellt: „Lassen Sie mich jetzt endlich auch mal zu Wort kommen?!“

Damit erweckt er den Eindruck, dass Sie rund um die Uhr reden und keinen Blick für die anderen Gesprächsteilnehmer haben. Gehen Sie davon aus, dass dieser Vorwurf falsch ist. Was könnten Sie antworten?

Probieren Sie es intuitiv aus, ehe Sie meine Vorschläge lesen.

Nehmen Sie Zettel und Stift zur Hand und überlegen sich folgende Reaktionen auf den Angriff: „Lassen Sie mich jetzt endlich auch mal zu Wortkommen?!“

Selbstironische Antwort:

Ironische Antwort:

Antwort mit Wortwitz:

Antwort mit bewusstem Missverstehen:

Hier jeweils drei Beispiele für humorvolle und schlagfertige Antworten auf „Lassen Sie mich jetzt endlich auch mal zu Wort kommen?!“

Selbstironische Antworten

- Es gibt nur zwei Dinge im Universum, die wirklich nicht zu bremsen sind: die Erde beim Drehen und ich beim Reden.
- Sie wissen doch, ich lass mir lieber das Leben nehmen als das Wort!
- Zumindest weiß ich, dass einer mir gern beim Reden zuhört: ich selbst.

Ironische Antworten

- Sie sind doch nicht in Sorge, dass ich Ihren Rekord im Dauerreden schlage, oder?
- Was genau hat Sie bislang am Reden gehindert, sind Sie heiser?
- Ich sehe erschreckte Gesichter, daraus schließe ich: Sie haben sich tatsächlich zu Wort gemeldet.

Antworten mit Wortwitz

- Natürlich dürfen Sie gleich zu Wort kommen. Dann sehen wir, ob die richtigen Worte auch zu Ihnen kommen.
- Wenn „mal zu Wort kommen“ bedeutet, dass es ein einmaliger Vorgang bleibt, dann überlege ich es mir.
- Tja, ergreifen Sie ruhig das Wort. Mal schauen, ob wir dann auch von Ihren Inhalten ergriffen sind.

Antworten mit bewusstem Missverstehen

- Sie wollen Tipps von mir, wie Sie in einer Gruppe öfter zu Wort kommen? Sehr gerne!
- Wenn Sie sich bislang noch nicht getraut haben, wird es jetzt aber höchste Zeit!
- Sie wollen, dass wir abstimmen, ob wir Sie etwas sagen lassen? Das ist natürlich gewagt (...)

Teil 2: Die Gesprächs-Falle: Wie Sie Manipulation abwehren

Kapitel 6: Schlagfertigkeit – Ich beherrsche Konter

Der Fragetrick

Strategie 1: Die positive Übersetzung

Probieren Sie die positive Übersetzung einer unfairen Frage an folgenden zwei Beispielen aus, ehe Sie meine Lösungsvorschläge lesen. Nehmen Sie Zettel und Stift zur Hand:

Übungsbeispiel 1

Frage: „Angenommen, Sie geraten sich mit Ihrem neuen Chef in die Haare – was könnte der Auslöser sein?“

Ihre Antwort:

Übungsbeispiel 2

Frage: „Warum behaupten Sie hier Dinge, die Sie selber nicht glauben?“

Ihre Antwort:

Lösungsvorschläge 1-2

1. „Es ist Ihnen wichtig, dass die Zusammenarbeit reibungslos läuft und ich mit meinem Chef harmoniere. Und genau das kann ich Ihnen garantieren durch (...)“
2. „Sie legen Wert darauf, dass ich voll und ganz hinter meinen Aussagen stehe. Und das ist der Fall, denn (...)“

Strategie 2: Die Gegenfrage

Probieren Sie die spiegelnde Gegenfrage an den Beispielen 3 und 4, die Lösungsvorschläge folgen weiter unten. Nehmen Sie Zettel und Stift zur Hand:

Übungsbeispiel 3

Frage: „Angenommen, Ihre Idee erweist sich als Reinfall – wie sollen wir uns dann nach oben rechtfertigen?“

Ihre Antwort:

Übungsbeispiel 4

Frage: „Woher nehmen Sie eigentlich die Überzeugung, alles besser zu wissen als ich?“

Ihre Antwort:

Lösungsvorschläge 3-4

3. „Angenommen, meine Idee funktioniert und Sie bekommen Lorbeeren von oben – wie gehen Sie damit um?“
4. „Und woher nehmen Sie eigentlich die Überzeugung, ich wisse alles schlechter als Sie?“

Strategie 3: Die Ersatz-Frage-Technik

Probieren Sie die Ersatz-Frage-Technik an den Beispielen 5 und 6 aus. Nehmen Sie Zettel und Stift zur Hand:

Übungsbeispiel 5

Frage: „Warum sollten Sie diesen Termin absagen, obwohl Ihr Terminkalender so gut wie leer ist?“

Ihre Antwort mit der Ersatz-Frage-Technik:

Übungsbeispiel 6

Frage: „Warum blockieren Sie das Projekt mit Ihren ständigen Einwänden, statt endlich Ihr Team zu unterstützen?“

Ihre Antwort mit der Ersatz-Frage-Technik:

Lösungsvorschläge 5-6

5. „Die wichtige Frage lautet doch: Ist dieser Termin so sinnvoll, dass ich meine Zeit hier gut investiere?“
6. „Wir sollten uns fragen, ob meine Beiträge die Qualität des Projektes erhöhen und das Team somit vorwärts bringen.“

Wenn Sie künftig jemand mit einer Frage in Verlegenheit bringen will, kennen Sie jetzt den besten Konter: die passende Gegenfrage.

Teil 3: Routinen für Respekt: wie sie bekommen, was ihnen zusteht

Kapitel 7: Übergriffiges Verhalten – Ich stoppe Respektlose

Jemand respektiert Ihr Nein nicht

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

1. Analysieren Sie den Vorgang: Was passiert gerade zwischen Ihrem Bekannten und Ihnen?

2. Decken Sie alle Manipulationstechniken auf, die Ihr Gesprächspartner einsetzt.

3. Überlegen Sie sich zu jeder Antwort eine Alternative: Wie könnten Sie Ihren Respekt besser verteidigen?

Meine Analyse

Sie haben es mit einem Gesprächspartner zu tun, der Ihren Willen nicht respektiert. Er macht sich einen Sport daraus, Sie rumzukriegen. Als wüsste nur er, was gut für Sie ist. Ein solches Verhalten zeugt von mangelndem Respekt. Der Bekannte will Ihr Nein nicht hören. Er ist der Überzeugung, Ihren Willen manipulieren zu können. Und Sie tragen zu dieser Überzeugung bei, indem Sie Ihren Willen relativieren. Sie sagen, dass Sie „nicht richtig Lust“ auf Kino haben – also ein bisschen doch? Sie sagen, Ihre Zeit sei „eher knapp“ – also nicht richtig knapp? Und warum sollten Sie formulieren, dass Sie „eigentlich“ nicht wollen, wenn Sie es wirklich ernst meinen? Das alles heißt übersetzt: „Ich nehme meinen eigenen Willen nicht ernst. Es mangelt mir an Selbstrespekt.“ Und weil Sie Ihren Willen nicht ernst nehmen, tut es der Bekannte auch nicht. Und so beginnt er sein manipulatives Spiel.

Teil 3: Routinen für Respekt: wie sie bekommen, was ihnen zusteht

Kapitel 7: Übergriffiges Verhalten - Ich stoppe Respektlose

Jemand quatscht Ihnen in ihr Leben rein

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

1. Analysieren Sie den Vorgang: Was passiert gerade zwischen Ihrem Gesprächspartner und Ihnen?

2. Decken Sie alle Manipulationstechniken auf, die Ihr Gesprächspartner einsetzt.

3. Überlegen Sie sich zu jeder Antwort eine Alternative: Wie könnten Sie Ihren Respekt besser verteidigen?

Meine Analyse

Der Dialog ist geprägt von einem Eltern-Kind-Muster: Ihr Partner schwingt sich in den Hochstatus und tut so, als hätte er die Weisheit gepachtet. Er weiß, was gut für Sie ist. Und Sie wissen es offenbar nicht. Deshalb belehrt er Sie. Dabei verzichtet er auf ergebnisoffene Fragen, um herauszufinden, welche Motive Sie bei Ihren Entscheidungen leiten. Vielmehr geht er davon aus, Ihre Denkfehler zu durchschauen. Er will Ihnen die eigene Meinung unterjubeln. So agieren Menschen nur aus drei Gründen: wenn sie sich total überlegen fühlen, wenn sie wenig Empathie haben oder wenn es sich um Narzissten handelt. Eine gute Beziehung aber lebt von der Augenhöhe. Sie verteidigen Ihren Willen nur halbherzig („nicht unbedingt vegetarisch sein“, „hätte Appetit darauf“), verbeugen sich unnötigerweise („Ich mag, dass du so tierlieb bist!“) und belohnen den Manipulator für sein Spiel, indem Sie sich fügen. Das wird ihn zu künftigen Aktionen derselben Art anregen. Den kleinen Grenzüberschreitungen folgen meist große.

Teil 3: Routinen für Respekt: wie sie bekommen, was ihnen zusteht
Kapitel 7: Übergriffiges Verhalten – Ich stoppe Respektlose
Jemand blockiert Ihre Beförderung

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

- 1. Analysieren Sie den Vorgang: Was passiert gerade zwischen Ihrer Führungskraft und Ihnen?**

- 2. Decken Sie alle Manipulationstechniken auf, die Ihr Gesprächspartner einsetzt.**

- 3. Überlegen Sie sich zu jeder Antwort eine Alternative: Wie könnten Sie Ihren Respekt besser verteidigen?**

Meine Analyse

Die Führungskraft probiert ein Kunststück: Einerseits lehnt sie Ihr Anliegen ab und stößt Sie damit vor den Kopf. Andererseits tut sie alles, um die Verantwortung dafür nicht zu übernehmen und sich als Ihr Komplize zu präsentieren. Aber mit wem sollen Sie denn diskutieren, wenn Ihr Gesprächspartner einer Meinung mit Ihnen ist, aber an seinen gefesselten Händen scheitert? Mit dieser Taktik werden Sie ausgespielt.

Teil 3: Routinen für Respekt: wie sie bekommen, was ihnen zusteht

Kapitel 7: Übergriffiges Verhalten – Ich stoppe Respektlose

Jemand klaut Ihre Idee

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

1. Analysieren Sie den Vorgang: Was passiert gerade zwischen Ihrem Gesprächspartner und Ihnen?

2. Decken Sie alle Manipulationstechniken auf, die Ihr Gesprächspartner einsetzt.

3. Überlegen Sie sich zu jeder Antwort eine Alternative: Wie könnten Sie Ihren Respekt besser verteidigen?

Meine Analyse

Ein grotesker Vorgang: Nicht der Dieb rechtfertigt sich für seinen Diebstahl, sondern Sie mühen sich daran ab, einen Diebstahl nachzuweisen. Statt sich zu verteidigen, bläst Peter selbst zum Angriff: Er schafft es, Ihre Glaubwürdigkeit zu untergraben und Sie wie einen unfairen Verlierer aussehen zu lassen. Dabei unterstützen Sie ihn ungewollt, indem Sie einen vorwurfsvollen Ton anschlagen (Status: innen tief, außen hoch). Schon Ihre Einleitung ist unglücklich: „Ich hoffe, ihr habt gemerkt, dass Peter gerade meine Idee aufgegriffen hat. Ich frage mich nur, warum sie jetzt auf mehr Begeisterung stößt als bei mir.“ Da schwingt der Vorwurf mit: „Warum seid ihr Zuhörer so blöd, meine Idee zu verkennen und auf sein Plagiat reinzufallen?“ Dadurch entsteht eine psychologische Dynamik, die es Peter später erlaubt, Sie unter anderem als „beleidigte Leberwurst“ anzugreifen, ohne sich deshalb die Sympathien im Raum zu verscherzen; im Gegenteil.

Teil 3: Routinen für Respekt: wie sie bekommen, was ihnen zusteht

Kapitel 7: Übergriffiges Verhalten - Ich stoppe Respektlose

Jemand manipuliert Sie mit Gaslighting

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

1. Analysieren Sie den Vorgang: Was passiert gerade zwischen dem Narzissten und Ihnen?

2. Decken Sie alle Manipulationstechniken auf, die Ihr Gesprächspartner einsetzt.

3. Überlegen Sie sich zu jeder Antwort eine Alternative: Wie könnten Sie Ihren Respekt besser verteidigen?

Meine Analyse

Der Narzisst unternimmt den Versuch, das Steuer Ihrer Wahrnehmung unter seine Kontrolle zu bringen. Dabei orientiert er sich nicht an den Fakten, sondern an seinen eigenen Interessen. Wahrscheinlich will er einen Keil zwischen Sie und Ihre Freundinnen treiben, weil es keine Götter und Göttinnen neben ihm geben darf. Und mit jedem schlechten Wort, das er über Ihre Freundinnen sagt, sendet er indirekt die Botschaft: „Ich bin besser als die – ich habe deine volle Aufmerksamkeit verdient.“

Sein Vorgehen ist perfide. Er stellt sich als den Besitzer der absoluten Wahrheit dar. Er sieht, was Sie übersehen. Er durchschaut, worauf Sie reinfallen. Auf diese Weise will er Stück für Stück Ihre Wahrnehmung untergraben, Ihr Selbstbewusstsein zum Einsturz bringen und die emotionale Macht über Sie erlangen. Und mit jeder falschen Behauptung, der Sie nicht ausdrücklich widersprechen, können Sie tiefer im Morast des Gaslightings versinken.

Teil 3: Routinen für Respekt: wie sie bekommen, was ihnen zusteht

Kapitel 9: Faire Rhetorik – Ich gewinne mit Argumenten

So gelingen Ihnen faire Gespräche

Aktives Zuhören

Probieren Sie, den Standpunkt des anderen in eigenen Worten so gut zusammenzufassen, dass er es selber nicht besser könnte. Ich stelle ein Beispiel voran, danach können Sie es zweimal üben.

Beispiel: „Du weißt immer genau, was richtig ist. Und ich liege natürlich falsch. Ich frage mich, ob du mir überhaupt noch zuhörst.“

Aktives Zuhören: „Du hast den Eindruck, dass ich mich deinen Worten verschließe – weil ich meine, es ohnehin besser zu wissen. Ist es das?“

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

1. „Es ist einfach nur anstrengend, wenn man in einem Team der Einzige ist, der sich um alles kümmert.“

Aktives Zuhören:

2. „Ich habe jetzt zwei Stunden in diesem Meeting gesessen. Aber herausgekommen ist nur ein winziges Ergebnis.“

Aktives Zuhören:

Lösungsvorschläge 1-2

1. „Du findest, dass an dir zu viel Arbeit hängenbleibt, weil wir anderen Teammitglieder uns zu wenig einbringen?“
2. „Du hast das Gefühl, deine Zeit zu verschwenden, wenn Sitzungen nicht strukturiert und ergebnisorientiert genug ablaufen?“

Positives Zuhören

Fragen Sie sich, welcher Wunsch dahintersteht, wenn der andere Kritik oder negative Gedanken äußert. Im Vergleich zum aktiven Zuhören, das oft eine Problemsicht wiederholt, wird der Blick auf die Zukunft und die Wünsche des anderen gelenkt.

Beispiel: „Du weißt immer genau, was richtig ist. Und ich liege natürlich falsch. Ich frage mich, ob du mir überhaupt noch zuhörst.“

Positives Zuhören: „Du wünschst dir, dass ich offener in unsere Gespräche gehe und genau prüfe, ob dein Standpunkt vielleicht besser als meiner ist.“

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

3. „Es ist einfach nur anstrengend, wenn man in einem Team der Einzige ist, der sich um alles kümmert.“

Positives Zuhören:

4. „Ich habe jetzt zwei Stunden in diesem Meeting gesessen. Aber herausgekommen ist nur ein winziges Ergebnis.“

Positives Zuhören:

Lösungsvorschläge 3-4

3. „Du wünschst dir, dass wir Kollegen die Ärmel genauso hochkrempeln wie du und aktiv die Arbeit suchen, statt uns nur auf dich zu verlassen.“
4. „Du wünschst dir, dass die Sitzungen besser moderiert werden, sodass weniger Zeit nötig ist und bessere Ergebnisse herauskommen.“

Lösungsfragen

Wann immer ein Mensch eine Sache verneint oder kritisch sieht, sollten Sie durch Ihre Fragen herausfinden, unter welchen Bedingungen er zustimmen könnte. Das lenkt seinen Blick vom Destruktiven aufs Konstruktive.

Beispiel: „Du weißt immer genau, was richtig ist. Und ich liege natürlich falsch. Ich frage mich, ob du mir überhaupt noch zuhörst.“

Lösungsfrage: „Woran würdest du merken, dass ich dir so richtig gut zuhöre, was müsste ich tun?“

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

5. „Es ist einfach nur anstrengend, wenn man in einem Team der Einzige ist, der sich um alles kümmert.“

Lösungsfrage:

6. „Ich habe jetzt zwei Stunden in diesem Meeting gesessen. Aber herausgekommen ist nur ein winziges Ergebnis.“

Lösungsfrage:

Lösungsvorschläge 5-6

5. „Was schlägst du vor: Wie könnten sich die Kollegen künftig mehr einbringen?“

6. „Welchen ersten Schritt schlägst du vor, um unsere Meetings effektiver zu gestalten?“

Hypothetische Fragen

Sie gehen von einer fantasievollen Annahme aus, etwa dass ein Problem schon gelöst ist. Mit ihnen lassen sich die Wünsche eines Menschen besonders gut ergründen, ebenfalls die Quellen seiner positiven Energie.

Beispiel: „Du weißt immer genau, was richtig ist. Und ich liege natürlich falsch. Ich frage mich, ob du mir überhaupt noch zuhörst.“

Hypothetische Frage: „Angenommen, ich würde dir perfekt zuhören und du merkst das auch – was fiele dir in unseren Gesprächen dann leichter als bislang?“

Nehmen Sie sich Zettel und Stift zur Hand schreiben Sie auf:

7. „Es ist einfach nur anstrengend, wenn man in einem Team der Einzige ist, der sich um alles kümmert.“

Hypothetische Frage:

8. „Ich habe jetzt zwei Stunden in diesem Meeting gesessen. Aber herausgekommen ist nur ein winziges Ergebnis.“

Hypothetische Frage:

Lösungsvorschläge 7-8

7. „Stell dir mal vor, alle Kollegen würden sich voll ins Zeug legen. Wie wäre die Arbeit dann aufgeteilt, und welche Ergebnisse würden möglich?“

8. „Mal angenommen, der beste Moderator der Welt würde unsere Sitzungen leiten – wie liefе das Ganze dann ab?“

Nun könnten Sie fragen: Aber kann ich mich auf diese einfühlsame Weise denn auch durchsetzen? Laufe ich nicht Gefahr, dass meine verständnisvolle Gesprächsführung mit Unentschlossenheit verwechselt wird? Sehen die Resultate für mich nicht schlechter aus? Das Gegenteil ist wahr: Wenn es Ihnen gelingt, die Beziehung positiver zu gestalten, fallen die Ergebnisse positiver aus. Und wenn es Ihnen gelingt, den anderen besser zu verstehen, können Sie ihn besser überzeugen.

Teil 3: Routinen für Respekt: wie sie bekommen, was ihnen zusteht

Kapitel 9: Faire Rhetorik – Ich gewinne mit Argumenten

Wie Farbe Ihren Argumenten hilft

Wie müssen Sie argumentieren, um erfolgreich zu sein: knackig oder ausführlich, detailliert oder global? Das hängt davon ab, welcher Typ Ihr Verhandlungspartner ist. Es reicht nicht, dass Sie sich inhaltlich auf ihn einlassen, Sie sollten sich auch mit seiner Persönlichkeit beschäftigen. Das DISG-Modell unterscheidet vier Persönlichkeitstypen nach Farben:

D - Dominant (rot)

I - Initiativ (gelb)

S - Stetig (grün)

G - Gewissenhaft (blau)

Rote Menschen sitzen auf heißen Kohlen, wollen Dinge anstoßen und beben vor Ungeduld. Sie haben stets die Uhr im Auge, sind oft gehetzt und wollen nicht reden, sondern machen. Konflikte gehen sie gern ein, um sich durchzusetzen. Sie sagen direkt, was sie wollen. Oft überfordern sie andere.

Tipps für das Gespräch mit roten Menschen:

- Kommen Sie rasch auf den Punkt.
- Halten Sie sich an Fakten, sparen Sie sich lange Begründungen.
- Zeigen Sie auf, welche positiven Konsequenzen Ihr Vorschlag dem Roten bringt.
- Zeigen Sie auch auf, welcher Schaden entsteht, wenn er nicht handelt.
- Betonen Sie, welche ersten Ergebnisse auf die Schnelle möglich sind (denn er ist ungeduldig!)

Meiden Sie im Gespräch mit roten Menschen unbedingt folgendes:

- Verzichten Sie auf langen Smalltalk zur Begrüßung (für ihn: Zeitverschwendung!).
- Lassen Sie ausführliche Informationen über Hintergründe weg (macht ihn ungeduldig!).
- Vermeiden Sie blumige Sprache (denn er will über den Kern der Sache sprechen).
- Sparen Sie sich Details, die zu Ihrem Standpunkt geführt haben (er will übers Große und Ganze und Ergebnisse sprechen!).
- Verweisen Sie nicht auf positive Folgen, die erst in vielen Jahren eintreten (er denkt kurzfristiger!).

Der gelbe Typ ist extrovertiert und liebt es, mit anderen Menschen zu sprechen. Er genießt den Kontakt, plaudert gern, lacht gern, ist ein Optimist und bestens vernetzt. Gespräche sind für ihn eine Bühne, mit Vorliebe führt er dort auch private Erlebnisse wie Theaterstücke auf.

Tipps für das Gespräch mit gelben Menschen:

- Nehmen Sie sich Zeit für einen ausführlichen Smalltalk, das schafft eine positive Basis für Ihr Gespräch.
- Verpacken Sie Ihre Argumente in Beispiele und Geschichten.
- Beziehen Sie sich in Ihrer Argumentation gern auf Menschen, die er schätzt.
- Bringen Sie Humor ein, denn er lacht gern.
- Geben Sie ihm die Gelegenheit, selbst viel zu reden, dann fühlt er sich am wohlsten.

Meiden Sie im Gespräch mit gelben Menschen unbedingt folgendes:

- Seien Sie niemals kurz angebunden, denn das stößt ihn vor den Kopf.
- Gehen Sie nicht zu sehr in die Tiefe, denn er scheut vor Faktenreichtum zurück.
- Fallen Sie ihm nicht ins Wort, denn er liebt es, wenn andere an seinen Lippen kleben.
- Sehen Sie von einer kühlen Sachargumentation ab, denn er braucht den Bezug zu Menschen.

- Richten Sie Ihren Blick nicht auf Unterlagen und Spickzettel, sondern schauen Sie ihn an und schenken Sie ihm ungeteilte Aufmerksamkeit.

Der grüne Typ ist ein Harmonieminister, er fühlt sich in andere ein, umgeht jeden Konflikt und legt großen Wert darauf, dass sich die Menschen um ihn herum wohlfühlen. Oft stellt er seinen eigenen Vorteil zurück und lässt sich auf Lösungen ein, die für ihn nicht besonders günstig sind. Er ist introvertiert und gefühlsbetont. Emotionalität kommt bei ihm vor kühlem Sachverstand.

Tipps für das Gespräch mit grünen Menschen:

- Zeigen Sie ihm Ihre menschliche Wertschätzung, indem Sie lächeln und auf ihn eingehen.
- Machen Sie ihm deutlich, dass seine Meinung willkommen ist, auch wenn Sie von Ihrer abweicht.
- Argumentieren Sie eher emotional als rational, denn es geht ihm ums Menschliche.
- Zeigen Sie auf, welche Konflikte sich durch Ihre Lösung vermeiden lassen (denn Harmonie ist ihm heilig).
- Gehen Sie auf Bedenken ein, die er haben könnte (denn selbst spricht er sie oft nicht aus).

Meiden Sie im Gespräch mit grünen Menschen unbedingt folgendes:

- Unterlassen Sie dominantes Auftreten, das ihn einschüchtert, denn dann verschließt er sich.
- Servieren Sie nicht zu viele Fakten und Zahlen, denn es geht ihm um Menschen.
- Meiden Sie eine joviale Tonart, denn er mag den diskreteren Stil.
- Verzichten Sie auf Persönliches und Tratsch, denn das mag er als Introvertierter nicht.
- Üben Sie keinen Druck aus, denn sonst blockiert er.

Blaue Typen sind eher introvertiert und lieben es, sich in Details zu vertiefen. Sie orientieren sich an Fakten, an Daten, an Studien. Oft wirken sie kühl und sachlich. Sie wälzen ihre Gedanken lange und neigen dazu, Entscheidungen bis zum letzten Moment aufzuschieben. Denn stets haben sie das Gefühl, noch nicht gut genug informiert zu sein – sogar dann, wenn sie unter einem Berg aus Details und Fakten kaum mehr zu sehen sind. Dieser Typ kommt oft in technischen Berufen vor, etwa unter den Ingenieuren.

Tipps für das Gespräch mit blauen Menschen:

- Kommen Sie sofort zur Sache und verzichten Sie auf Plauderei.
- Schildern Sie im Detail, wie Sie zu Ihrem Standpunkt gekommen sind.
- Unterfüttern Sie Ihre Argumente mit Daten und Fakten.
- Argumentieren Sie konsistent und logisch, sodass keine Widersprüche entstehen.
- Gehen Sie auf mögliche Gegenargumente ein und widerlegen Sie diese.
- Zeigen Sie auf, warum es eine zeitnahe Entscheidung braucht (denn er neigt zum Aufschieben!).

Meiden Sie im Gespräch mit blauen Menschen unbedingt folgendes:

- Lassen Sie Smalltalk, Klatsch und alles weg, was nicht unmittelbar mit der Sache zu tun hat.
- Beziehen Sie sich nie auf Ihre Gefühle („Ich habe das Gefühl, dass ...“).
- Lassen Sie vage Formulierungen wie „in etwa“ oder „ungefähr“ weg (für ihn ist das ein Zeichen mangelnder Sachkenntnis und Vorbereitung!).

Verzichten Sie auf lange Satzgirlanden, reihen Sie Hauptsatz an Hauptsatz.

- Lassen Sie keine eigene Unsicherheit durchschimmern (denn das würde seine Unsicherheit noch erhöhen!).
- Verzichten Sie auf oberflächliche Werbung für Ihren Standpunkt (das würde ihn nur abschrecken!).

Je besser Sie auf die Persönlichkeitstypen eingehen, desto mehr werden Sie in den Gesprächen erreichen.

Teil 3: Routinen für Respekt: wie sie bekommen, was ihnen zusteht

Kapitel 9: Faire Rhetorik – Ich gewinne mit Argumenten

Diese Argumentation klappt immer

Mal ehrlich: Argumentieren Sie mit System? Überlegen Sie genau, wann Sie welchen Schritt gehen müssen, um einen anderen Menschen zu überzeugen? Oder kann es sein, dass die Argumente eher intuitiv aus Ihrem Mund purzeln – und deshalb nicht immer die erwünschte Wirkung erzielen?

Im Jahr 2005 habe ich für meine Klienten ein Modell entwickelt, das als roter Faden der Argumentation dienen kann. Ich nenne es „ABBBA-Formel (mit dreifachem B)“. Wenn Sie dieses Muster verwenden, werden Sie in fairen Diskussionen erstaunlich effektiv sein.

Wofür stehen die Buchstaben?

- A** Aussage: Sie stellen Ihre These auf.
- B** Begründung: Sie fundieren Ihren Standpunkt.
- B** Beispiel: Sie schildern einen Fall oder ein Erlebnis.
- B** Bedeutung: Sie zeigen auf, warum die Sache für Ihren Gesprächspartner wichtig ist.
- A** Argumente der Gegenseite vorwegnehmen: Sie entkräften wichtige Einwände.

Lassen Sie uns diese Schritte an einem Beispiel durchgehen. Stellen Sie sich vor, Sie wollen Ihre Vorgesetzte davon überzeugen, Ihnen das wichtigste und verantwortungsvollste Projekt des Jahres anzuvertrauen. Viele Kollegen sind auch daran interessiert, Sie müssen die Chefin für sich gewinnen. Und nun gehen Sie nach der „ABBBA-Formel“ vor:

Schritt 1, Aussage: Überlegen Sie sich vorher, was der Kern Ihres Anliegens ist – und fassen Sie es in einem Satz zusammen. Diese Aussage steht nun wie ein Wegweiser am Anfang Ihrer Argumentation. Ihre Gesprächspartnerin weiß, worum es geht. Und nun wartet sie gespannt auf Ihre Begründung.

Beispiel: „Ich bin überzeugt, dass das Projekt bei mir in den besten Händen ist, deshalb möchte ich es übernehmen.“

Schritt 2, Begründung: Wenn Ihre Aussage der Wegweiser ist, dann ist Ihre Begründung der Beton, der die Straße Ihres Erfolges pflastert. Ihre Aufgabe ist es, den anderen davon zu überzeugen, dass es für Ihre Aussage gute Gründe gibt. Untermauern Sie Ihre These, lassen Sie Fakten sprechen, kombiniert mit Emotionen (je nach Farbtyp). Ich empfehle Ihnen, dass Sie sich auf Ihre drei besten Argumente beschränken.

Beispiel: „Drei Gründe sprechen dafür, dass Sie mir das Projekt anvertrauen sollten: Zum einen arbeitet dieser Kunde seit vier Jahren mit mir zusammen. In dieser Zeit habe ich die Abläufe in seiner Firma wie aus dem Effeff kennengelernt. Deshalb wird es mir leichtfallen, seine Bedürfnisse zu erkennen und rasch darauf einzugehen. Zum anderen steht ein technisches Thema im Mittelpunkt. Und Sie wissen, dass ich ein Faible dafür habe, verzwickte technische Fragen zu lösen. Schon meine Diplomarbeit kreiste um dieses Thema. Dadurch traue ich mir zu, den Kern der Sache rasch zu erfassen und eine nachhaltige Lösung für den Kunden zu entwickeln. Und schließlich haben mich in den letzten Tagen etliche Kollegen angesprochen, ob ich das Projekt nicht übernehmen möchte. Ich spüre, dass das Team hinter mir steht. Dieses Vertrauen in meine Projektleitung wird ein hohes Engagement des ganzen Teams garantieren.“

Schritt 3, Beispiel: Untermauern Sie das, was Sie gesagt haben, durch ein lebendiges Beispiel. So können Sie schildern, wie Sie vor einem ähnlichen Problem standen, was Sie dann unternommen haben und welches Ergebnis dabei herauskam. Diese Reihenfolge sorgt für Dramaturgie. Und nichts schafft mehr Vertrauen als Beispiele, die Ihre Aussage belegen.

Beispiel: „Ich weiß noch, dass wir beim Meyer-Projekt letztes Jahr vor einer ähnlichen Herausforderung wie jetzt standen. Erinnern Sie sich noch, wie veraltet die Abläufe des Kunden waren – und dass er sich allen modernen Lösungen zunächst verweigert hat? In diesem Fall ist es mir gelungen, meine Projektgruppe Schritt für Schritt ein neues System

entwickeln zu lassen, das ihn doch noch überzeugt hat. Ich habe immer wieder mit dem Kunden gesprochen und ihn mitgenommen. Am Ende haben wir das Projekt pünktlich abgeschlossen und sogar einen Folgeauftrag erhalten.“

Schritt 4, Bedeutung: Immer wieder wird Ihr Gesprächspartner sich fragen: Inwiefern ist das wichtig für mich? Welche Vorteile bietet es mir? Ihre Aufgabe besteht darin, ihm diese Relevanz deutlich zu machen. Nehmen Sie das Wort „Be-Deutung“ wörtlich: Sie liefern dem anderen eine Deutung, warum Ihr Vorschlag ihn vorwärts bringt.

Beispiel: „Wenn das Projekt gut läuft, wird das auf Sie und unsere ganze Abteilung positiv zurückfallen. Zumal ich gute Chancen sehe, dass wir einen Folgeauftrag an Land ziehen. Dann bewältigen wir das schwierige Projekt nicht nur, sondern machen eine Chance daraus. Das hätte Vorbildcharakter in unserer Firma, und Sie könnten bei der Geschäftsleitung punkten.“

Schritt 5, Argumente der Gegenseite vorwegnehmen: Wenn Sie die Schuhe des anderen tragen, werden Sie genau wissen, was er Ihnen entgegenhält. Klug ist es, diese Argumente vorwegzunehmen und zu entkräften. Auf diese Weise wirkt Ihre Argumentation durchdachter. Vor allem bleiben Sie in der aktiven Rolle, statt nur zu reagieren. Und es wirkt glaubwürdiger, wenn Sie solche Punkte von sich aus ansprechen.

Beispiel: „Nun werden Sie vielleicht sagen: ‚Aber fühlt sich Ihre Kollegin Frau Schneider nicht zurückgesetzt, wenn ich Ihnen das Projekt anvertraue?‘. Ich glaube nicht, denn sie ist mit ihrem aktuellen Auslandsauftrag noch sehr ausgelastet und hatte dafür schon den Zuschlag bekommen. Und falls Sie sich fragen, ob ich überhaupt genug freie Kapazitäten für das Projekt habe: Ja, definitiv – denn Ende nächster Woche werde ich das laufende interne Organisationsprojekt abschließen. Direkt danach kann ich das neue Projekt annehmen und mit dem nötigen Schwung anschieben.“